s_part1

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером, — Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Корпорация «Ньютри Уэй Хелс Фудз»

ШЕЙЛА Э. АДАМС

Факультет управления университета штата Аризона

«Все верно! Фирма «Беттер Фудз Компани» подписала контракт на аренду старого Эдмондс-билдинга. Они предполагают открыться через 2 месяца.» — Голос Стефена Фланагана был твердым, хотя на лице отражалось беспокойство, которое все присутствовавшие ощутили при этом сообщении.

Семь человек, сидя вокруг старого дубового стола в столовой Фланагана, обсуждали эту угрозу для фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз».

«Флюоресцентно-пластиковые интерьеры сети этих магазинов оставляют меня холодным», — воскликнул Рей Робинсон, директор собственного магазина «Ньютри Уэй».

Барбара Паркмен, директор магазина фирмы в деловом центре города, не была так в этом уверена.

«Мне тоже не нравятся магазины «Беттер Фудз», Рей, — с сомнением в голосе заметила она, — но они входят в крупную общенациональную сеть. Такие сети интересуются только ценами. Инфляция растет с каждым днем, поэтому потребители все чаще обращают внимание на цены. Если «Беттер Фудз» сможет продавать дешевле, чем мы, и много больше нас, боюсь, мы лишимся по крайней мере некоторых покупателей».

«Беттер Фудз», конечно, может сделать это — Мишель Портер, жена Фланагана и совладелица фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз» была рассержена. — Возьмите хотя бы витамины. Вы все знаете, каков их вес в нашем совокупном объеме сбыта. Обычно мы держим наценку на них на уровне 40%, а при 30% мы только концы с концами сводим. «Беттер Фудз» продает витамины почти на 20% дешевле, чем мы. Это нам сильно навредит!

«Не хочу добавлять уныния этой компании, — Том Бьерн говорил с

неохотой. — Однако вчера вечером на собрании Бухгалтерской ассоциации Том Бакстер сообщил нам о том, что слышал от своего зятя в Вашингтоне. Антитрестовский отдел, по его словам, собирается обвинить в завышении цен ряд мелких розничных продавцов, торгующих диетическими продуктами. Именно у нас, во Флориде, они как будто начнут расследование».

Хор голосов — «Нет, только не это» — был ответом на слова Бьерна.

Мишель Портер, получив степень бакалавра по медицине за 1963 г. в Вашингтонском университете, поступила на работу в отдел маркетинга мичиганского отделения фирмы «Кеялог» в Бэтл Крике. Проработав два года в группе разработки новых продуктов, она занялась продвижением на рынок продуктов из дробленого зерна и, в конце концов, стала региональным директором по содействию сбыту продукции фирмы. Хотя Мишель нравилась работа в фирме, она не могла забыть старой мечты о собственном деле.

В период работы в группе разработки новых продуктов Портер решила стать совладелицей какого-нибудь предприятия. В поисках источника финансирования она познакомилась и вышла замуж за Стефана Фланагана, специалиста по кредитам из крупного банка в Бэтл Крике. Фланаган, в прошлом участник всеамериканских университетских соревнований по плаванию, перед поступлением на работу в банк 3 года отслужил в ВМФ США. Его послали на курсы обучения менеджменту, а затем он уверенно занял место специалиста по кредитам.

Как и Портер, Фланаган давно мечтал о своем деле. Опыт работы в банке, особенно в кредитном отделе, обогатил, как ему казалось, его представления о том, какие требования по финансам и управлению необходимо выполнять, чтобы дело пошло успешно. У него были приличные накопления, и он был готов работать не щадя сил. Хотя Портер тоже хотела пуститься в самостоятельное плавание, ни она, ни он не знали, на чем и куда плыть.

Супружеская пара заметила по своим знакомым рост интереса к здоровой пище и диетическому питанию. Фланаган — пловец, и Портер — любительница водных лыж и тенниса, всю жизнь предпочитали легкую питательную диету. Это предпочтение, результаты наблюдений и трудность добывания нужных продуктов подтолкнули супругов к решению вложить немалые свои сбережения в магазин здоровой пищи. По соображениям близости к родне, большого числа пенсионеров и практического отсутствия конкуренции для своего предприятия они выбрали город Сарасоту в штате Флорида. Они упорно трудились и разумно управляли своим делом, в результате доходы от него росли со скоростью около 25% в год, и в 1979 г. суммарный объем продаж 4 магазинов семенной фирмы, наконец, превысил 1 млн. долл. Родился план открыть пятый магазин.

Когда в первом магазине дел для четы Фланаганов стало чересчур много, они наняли Рея Робинсона, старого приятеля Фланагана по флоту, которому надоело продавать промышленные очистители и непрерывно разъезжать по стране. Очень скоро в северной части города был открыт второй магазин, а потом и третий — в деловом центре. Барбара Паркмен, сначала приглашенная на должность клерка в первый магазин, вскоре после ее переезда во Флориду, работала так хорошо в период быстрого прогресса фирмы, что в конце концов ей предложили взять на себя управление магазином в центре города. С открытием очередного магазина Портер брала на себя функции управляющей на начальном этапе его работы, а Фланаган курсировал от магазина к магазину, обеспечивая координацию усилий. Портер в первую очередь отвечала за стимулирование сбыта и рекламу, Фланаган вместе с Томом Бьерном контролировал финансовые аспекты деятельности фирмы. Кадровые вопросы решались хозяевами фирмы совместно, но с разделением

функций: Портер, в основном, интервьюировала и подбирала новых работников, а Фланаган занимался страхованием, составлением графиков работы и обучением новичков с помощью клерка. Несколько работников помогали Фланагану в закупках, составлении платежных ведомостей и решении кадровых вопросов.

Казалось, что работники фирмы более чем лояльны к ней и ее владельцам. Заработная плата немного превышала средний для региона уровень, Фланаган и Портер стимулировали учебу и рост сотрудников вместе с фирмой. На каждом рабочем месте были по возможности предусмотрены различные поощрения. Все директора магазинов начинали в должности клерков по сбыту. На ежемесячных совещаниях с директорами магазинов Портер и Фланаган обсуждали планы на грядущий месяц, решали текущие или надвигающиеся проблемы, анализировали отчеты по работе каждого магазина в прошедшем месяце.

На ежедневных совещаниях, на регулярных ежемесячных совещаниях владельцев с директорами магазинов, посвященных планированию, присутствовали бухгалтер и поверенный фирмы. Все знали об угрозе их растущей фирме со стороны «Беттер Фудз».

«Как можно обвинять нас в завышении цен? — вопрошала Портер. — Мы же сотрудничаем с другими продавцами здоровой пищи в розницу в нашем районе. Все мы хотим отстоять свою долю рынка и просто не может вести ценовые войны. Это уничтожило бы всех нас. Но «Беттер Фудз» вторгается сюда со своими сумасшедшими скидками и нахальной рекламой и может погубить всех розничных торговцев нашего клана в районе».

Вплоть до этих слов Скотт Милнер, самый молодой директор одного из магазинов фирмы, хранил молчание. Но теперь он медленно и раздумчиво заговорил: «А может быть, все не так страшно, как кажется сейчас. Давайте не забывать, что мы очень хорошо информированы о продуктах и диетических добавках, которыми торгуем. Наши потребители полагаются на нас в смысле консультаций и качественной информации. Большие торговые сети нанимают клерков, не имеющих опыта в вопросах оптимального питания. Пока «Беттер Фудз» не очень приблизилась по качеству обслуживания к нашим магазинам, у нас есть шанс выжить».

«Но, Скотт, разве ты не помнишь, — спросила Хелен Добсон, поверенный фирмы, — что наш новый магазин должен быть размещен в помещении бывшего обувного, через три двери от Эдмондс-билдинга, который арендовала фирма «Беттер Фудз»?! А кроме того, — Добсон внимательно посмотрела на Фланагана и Портер, — по моим сведениям на сегодня сделку по поводу этого помещения мы должны вот-вот заключить. Нас приглашают в среду подписать бумаги!»

Вопросы

1. Какие параметры внешней среды влияют на деятельность фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз»?

2. Какие шаги может предпринять фирма, чтобы отразить угрозы извне?

3. Считаете ли вы, что фирма замешана в завышении цен? Обоснуйте свой ответ.

4. Следует ли фирме «Ньютри Уэй» подписать бумаги о новом магазине? Почему да или почему нет?

5. Как вы охарактеризовали бы атмосферу на фирме? Какие факторы определили ваш ответ?